



Guide du Mentorat

→ ⊙ | SEPT. 2021



Mentor est
un personnage
cité dans l'Odyssée
d'Homère.

Partant faire
la guerre de Troie,
Ulysse confie
à son ami Mentor
l'éducation de son
fils Télémaque.

Mentor est à la fois
précepteur,
conseiller et guide.

C'est en fait
Athéna, déesse
de la sagesse, qui
prend l'apparence
de Mentor pour
accompagner
Télémaque dans
ses étapes de vie.



le CNG* souhaite offrir aux managers de la fonction publique hospitalière une nouvelle démarche de professionnalisation et de développement complémentaire des dispositifs déjà mis en place (coaching et ateliers collectifs).

Ce guide est rédigé à l'occasion du lancement du pilote de ce dispositif de Mentorat, mené en région avec l'ARS Nouvelle-Aquitaine pour les managers de son territoire : directeurs issus de la filière sanitaire ou médico-sociale et praticiens hospitaliers en responsabilité d'équipes, de mandats ou de projets. Un partenariat avec l'association La Cordée permet à certains de ses membres, de rejoindre le dispositif, prévu pour la constitution de six à huit binômes.

Vous trouverez dans ce guide une présentation du Mentorat, ainsi que les modalités spécifiques au programme mis en place pour vous, en cet automne 2021. Il est complété par une Charte de déontologie et d'engagements mutuels des parties, et par un Contrat de Mentorat (entre Mentoré(e) et Mentor).

Ce programme pilote innovant se construit avec les professionnels qui en bénéficient ; un retour d'expérience permettra d'évaluer la pertinence d'un élargissement du programme à d'autres territoires.

Eve Parier, Directrice générale

Benoît Elleboode, Directeur de l'ARS Nouvelle-Aquitaine

* Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière (CNG).

LE MENTORAT

Définition

P_05

Bénéfices croisés

P_06

Acteurs du Mentorat

P_06

Cadre déontologique

P_07

CADRE GÉNÉRAL DU DISPOSITIF CNG/ARS NOUVELLE AQUITAINE

Objectifs du dispositif

P_08

Modalités de la postulation

P_08

Modalités de la relation

P_09

Modalités de jumelage

P_10

Modalités d'évaluation
du dispositif

P_10

SOMMAIRE

Définition

CE QU'EST LE MENTORAT

- Une relation fondée sur l'échange mutuel et la confiance partagée entre deux professionnels, l'un plus expérimenté au début (Mentor) et l'autre en quête d'évolution (Mentoré(e)).
- Deux professionnels qui exercent dans le même domaine et partagent une expérience de travail et la volonté de mener cette démarche.
- Le Mentor offre au(à la) Mentoré(e) un soutien en lui transmettant son expérience, des manières d'agir et en lui prodiguant des conseils, dans le but de l'aider à progresser dans sa carrière, faire aboutir un projet, gagner en compétences.
- Le Mentorat est piloté par un Comité de Mentorat et des « ingénieurs » en Mentorat qui assurent le bon fonctionnement du processus.

PRINCIPES CROISÉS

PARTAGE :

un échange d'expériences désintéressé et réciproque entre deux personnes volontaires

ENGAGEMENT :

une envie commune de partager et d'apprendre

CONFIDENTIALITÉ :

entre Mentor et Mentoré(e)

OUVERTURE ET RESPONSABILISATION :

une relation d'égal à égal dans les échanges, un an pour viser l'autonomie de la personne mentorée

CE QUE LE MENTORAT N'EST PAS

Du coaching :

Un Mentor est un professionnel qui exerce dans le même domaine que la personne mentorée, volontaire, bénévole et sensibilisé à sa mission. Un coach, spécifiquement formé au coaching, ne donne pas de conseil et ne transmet pas son expérience.

Du tutorat :

Un tuteur transmet les savoirs et compétences techniques nécessaires à l'exercice d'un métier – souvent technique –, savoirs qui donnent lieu à une évaluation normée.

Du parrainage :

Le Mentorat est encadré par un contrat formalisé.

Du compagnonnage :

Celui-ci relève d'une initiation et vise à une appartenance.

De la formation :

Le Mentor ne transmet pas à titre principal d'apports et de contenus théoriques

... NI ...

Un by-pass de la hiérarchie, puisque le manager du(de la) Mentoré(e) soutient la démarche.

Du favoritisme : le Mentorat est ouvert à tous les volontaires (en fonction du nombre de demandes et de places disponibles) qui formalisent leurs aspirations et leurs objectifs.

Du clonage : le Mentor incite le(la) Mentoré(e) à agir selon ses souhaits et sa propre personnalité.

Une démarche imposée ou « pour voir » : le Mentorat est un plein engagement volontaire.

LE MENTORAT



Les bénéficiaires du Mentorat

POUR LE MENTORÉ :

- Acquérir et valoriser de nouvelles connaissances et compétences
- Trouver d'autres manières de faire, trouver des marges de manœuvre
- Être plus en confiance
- Accélérer son intégration
- Comprendre les codes, la culture, utiliser les réseaux internes
- Partager ses interrogations dans un cadre privilégié et confidentiel
- Développer des capacités relationnelles
 - Développer son réseau (avec l'accord du Mentor)

POUR LE MENTOR :

- Valoriser son parcours, prendre plaisir à transmettre
- Affiner ses compétences relationnelles et communicationnelles
- Relever un nouveau défi
- Développer ses capacités de leadership
 - S'ouvrir à d'autres problématiques, challenger ses compétences, se confronter
 - Contribuer à l'évolution d'un pair
- Offrir ce qu'il a reçu ou aurait aimé recevoir
- Faire partie d'un réseau de Mentors

Les acteurs du Mentorat

Rôle et posture au sein du binôme

LE MENTORÉ :

- Rythme la relation : il initie les rencontres en accord avec le Mentor
- Partage son vécu, ses expériences et ses attentes
- Identifie les sujets et les objectifs sur lesquels travailler
- Accepte le questionnement et la remise en cause, s'ouvre à d'autres points de vue, d'autres expériences
- Pose des questions sur ce qui lui est utile
- Donne régulièrement des feed-back à son Mentor
- Est responsable de ses choix et de son action : trouve les pistes en mettant à profit les échanges et conseils
- Respecte la confidentialité des échanges

LE MENTOR :

- Se rend accessible et disponible aux dates convenues ensemble
- Est ouvert à la différence, sans a priori ni jugement, désireux d'apprendre et d'être surpris
- Ouvert aux préoccupations de son Mentoré, il les accueille sans a priori ni filtre
- Veille à la pertinence et la faisabilité des objectifs
- S'intéresse à l'autre, adopte une posture d'écoute et de questionnement avec curiosité et plaisir
- Plus qu'être force de proposition, il aide la personne mentorée à mobiliser ses propres ressources pour progresser
- Donne du feed-back constructif, des conseils sans dicter une conduite
- Respecte la confidentialité des échanges



Les autres acteurs du Mentorat

LE RÉFÉRENT MENTORAT :

Responsable du pilotage et du suivi du programme et garant de la déontologie et du respect de l'équité pour tous les candidats au Mentorat.

Dans ce dispositif pilote, les référents sont :

- **Samuel Prاتمarty**, Directeur de l'offre de soins, ARS Nouvelle-Aquitaine
- **Philippe Touzy**, Chef du département Concours, autorisation d'exercice, mobilité-développement professionnel au CNG

LE CORRESPONDANT MENTORAT (ARS) :

Met en œuvre le programme localement et assure le suivi opérationnel des actions, en lien avec les « ingénieurs ».

Dans ce dispositif pilote, cette mission est confiée à :

Caroline Bilhaut, Cheffe du pôle Gestion et formation des professionnels de santé, ARS Nouvelle-Aquitaine.

L'« INGÉNIEUR » EN MENTORAT :

Met en œuvre et assure le programme, coordonne le processus, participe à la constitution des binômes.

Il anime les actions de sensibilisation à la posture des binômes et assure leur suivi tout au long du processus, y compris à leur demande.

Enfin, il recueille les bilans du programme et veille à leur anonymisation au regard des autres acteurs (confidentialité).

Dans ce dispositif pilote, les ingénieures en Mentorat sont :

- **Patricia Vigneron**, Chef du bureau Coaching, développement professionnel, CNG
- **Anne-Catherine Bousquel**, Coach au CNG, toutes deux formées à l'ingénierie en Mentorat.

RÉFÉRENTS, CORRESPONDANTS ET INGÉNIEURS CONSTITUENT LE COMITÉ DE MENTORAT QUI :

- Définit les modalités et le processus de postulation
- Étudie les candidatures et propose la mise en relation Mentor/ Mentoré(e)
- Garantit les engagements déontologiques du dispositif, notamment la confidentialité

Cadre déontologique

Ce point est crucial dans toute démarche de Mentorat. Les valeurs, principes et engagements communs qui encadrent le Mentorat sont précisés dans la Charte de déontologie et d'engagements mutuels.

PRINCIPES ET VALEURS ESSENTIELLES, Y COMPRIS POUR LE COMITÉ DE MENTORAT :

- Confidentialité
- Équité, absence d'enjeux personnels ou de carrière
- Volontariat, engagement, libre choix
- Ouverture, bienveillance, respect





Objectifs du dispositif

- Permettre aux managers de développer leurs compétences et d'ajuster leur positionnement
- Gagner en confort, en bien-être et en agilité dans l'exercice des fonctions
- Rompre l'isolement, trouver du sens à l'exercice, contribuer à la qualité de vie au travail
- Faire circuler les savoirs, les expériences
- Transmettre les valeurs, diffuser la culture du secteur
- Favoriser l'entraide, la solidarité, la coopération et les relations intergénérationnelles

Modalités de postulation

QUI PEUT POSTULER ?

Tout professionnel intéressé par la démarche, en tant que Mentor ou Mentoré(e), directeur ou praticien hospitalier titulaire de la région Nouvelle-Aquitaine qui entre dans les effectifs des professionnels dont la carrière est gérée par le CNG.

CADRE GÉNÉRAL DU DISPOSITIF CNG/ARS NOUVELLE AQUITAINE)

Modalités de la relation

Les rencontres :

- Les binômes se rencontrent de six à huit fois par an, à moins de huit semaines d'intervalle entre deux entretiens.
- Ces rencontres sont organisées dans un lieu neutre et professionnel (pour au moins deux rencontres en face à face), sur le temps de travail des binômes, hors déjeuner.
- Les parties prennent l'engagement d'honorer l'action de Mentorat du début à la fin du processus. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, l'une des parties a la possibilité d'arrêter le processus en chemin. Elle doit cependant en informer au préalable l'ingénieure en Mentorat et réaliser un dernier entretien, suivi d'une évaluation avec son binôme.
- Les ingénieures en Mentorat sont à la disposition des Mentorés et Mentors tout au long du parcours.

Le suivi des rencontres :

- Le contenu des échanges est confidentiel.
- Les dates de rencontres sont notées dans un tableau de suivi transmis aux ingénieures à mi-parcours et à la fin du dispositif. Seules les dates et les thématiques générales abordées y sont mentionnées et ne sont vues que par les ingénieures (documents non partagés avec le Comité de Mentorat, l'ARS ou les autres acteurs du CNG).
- La relation mentorale est basée sur la gratuité, les frais de déplacement des mentorés seront pris en charge par leur établissement et les frais des mentors par le CNG.

Voici quelques items pour vous aider à clarifier votre intérêt :

Pour les Mentorés potentiels :

- Je suis à un moment-clé de ma carrière
- Mon poste actuel est à fort enjeu et/ou dans un environnement complexe et j'ai besoin de clarifier les règles du jeu
- Je souhaite développer mon potentiel en matière de... (leadership, vision stratégique, communication, coopération...)
- Je m'interroge sur la façon de réaliser un projet professionnel ou de remplir un objectif
- Je m'interroge sur mes atouts pour manager une équipe ou un projet, manager une équipe multisite...
- J'ai besoin de gagner en confiance et en assertivité
- J'ai envie d'échanger avec un autre manager expérimenté de mon secteur
- Je souhaite optimiser mon équilibre vie professionnelle/vie personnelle et gagner en prise de recul et dans le domaine de la gestion de mes priorités

VOUS ÊTES CONCERNÉ(E) PAR PLUS DE DEUX ITEMS ? C'EST LE MOMENT DE POSTULER...

Pour les Mentors potentiels :

- J'ai envie d'un nouveau challenge ou de découvrir une nouvelle posture professionnelle
- J'aime rencontrer de nouveaux managers de mon secteur
- J'ai de l'énergie et de l'appétence pour transmettre mon expérience tout en respectant la différence de point de vue
- Je souhaite me ressourcer ou introduire de la respiration dans mes activités
- J'ai envie de partager la culture hospitalière et de contribuer à son évolution
- Je souhaite par cette action enrichir mon exercice professionnel

VOUS ÊTES INTÉRESSÉ(E) PAR PLUS DE DEUX ITEMS ? C'EST LE MOMENT DE POSTULER...





Comment puis-je postuler ?

Postulez en ligne, que vous souhaitiez candidater en tant que Mentoré(e) ou Mentor :

1/ <https://www.cng.sante.fr/form/candidature-pour-etre-mentor>

2/ <https://www.cng.sante.fr/form/candidature-pour-etre-mentore>

Répondez ensuite aux six questions permettant d'expliquer votre motivation.

Vous avez jusqu'au 2 novembre 2021 pour postuler (vous pouvez changer d'avis jusqu'à cette date).

Pour toute question, contactez les ingénieures en Mentorat à cette adresse mail :
CNG-mentorat@sante.gouv.fr

Et si je ne suis pas retenu(e) pour cette expérience ?

Les ingénieures auront à cœur de confirmer que le Mentorat répond bien aux attentes des postulants. Dans certaines situations, et dans la mesure où cela répond au besoin, un coaching individuel ou la participation à un atelier du CNG seront proposés.

Modalités de jumelage : création et mise en relation du binôme

COMMENT EST CONSTITUÉ LE BINÔME MENTORÉ(E)-MENTOR ?

- Les candidatures sont présentées, par les ingénieures, au Comité de Mentorat.
- Le Comité constituera les binômes d'après les attentes exprimées, les motivations réciproques, l'absence d'enjeux professionnels et la distance géographique au sein du futur binôme.
- Votre partenaire potentiel vous sera proposé fin novembre.

COMMENT S'ASSURER QUE CE JUMELAGE NE PRÉSENTE PAS D'INCOMPATIBILITÉ PROFESSIONNELLE OU PERSONNELLE ?

- Un premier entretien visio de mise en relation permettra à chacun de valider l'absence d'enjeux et le souhait de travailler ensemble.
- Si, pour une raison ou une autre, le binôme ne pouvait être constitué, un autre Mentor sera proposé à la personne mentorée (le programme prévoit un nombre de Mentors supérieur au nombre de Mentorés).
- À l'issue de cet entretien, chacun (Mentoré et Mentor) aura jusqu'au **15 décembre** pour confirmer son souhait de travailler avec son partenaire.
- Vous vous retrouverez pour la première fois le jour du lancement, le **10 janvier 2022** à Bordeaux, au cours d'une journée de sensibilisation des Mentors et des Mentorés. Vous pourrez ensuite établir les objectifs de travail qui guideront votre relation pour les 12 prochains mois.

Modalités d'évaluation du dispositif

- L'évaluation porte sur des indicateurs concernant l'engagement de chacun, sa satisfaction globale, la relation établie entre Mentor et Mentoré, le fait que les sujets souhaités ont pu être abordés au fil des rencontres, les apprentissages de chacun au cours du processus... et en aucun cas sur les personnes engagées dans la démarche.
- Des questionnaires individuels sont envoyés à chaque participant, un à mi-parcours et le second à l'issue du dispositif. Ils sont à retourner aux seules ingénieures, qui ne les transmettent pas au Comité de Mentorat.
- Les ingénieures établissent une synthèse anonymisée des questionnaires reçus et la transmettent aux participants et au Comité de Mentorat.



Pour toute question :

Contactez au CNG :
Patricia Vigneron ou Anne-Catherine Bousquel,
ingénieures en Mentorat, 01 77 35 62 81 ou 07 64 50 11 89
ou CNG-mentorat@sante.gouv.fr

Contactez à l'ARS : Caroline Bilhaut au 05.49.42.30.73 ou
caroline.bilhaut@ars.sante.fr



